

GESTÃO DO ENSINO SUPERIOR: AS CARACTERÍSTICAS DE UM LÍDER

GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR: LAS CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER

HIGHER EDUCATION MANAGEMENT: THE CHARACTERISTICS OF A LEADER

Ricardo Cavalcante Oliveira SANTOS¹

RESUMO: A gestão é o ato de gerir ou administrar e está diretamente relacionada com a capacidade de liderança do gestor. Muitos entendem que basta conhecimento específico em sua área para gerir um curso, mas este processo passa por uma necessidade de gerir pessoas o que pode ser facilitado se o gestor buscar informações na literatura para poder atuar nesta função. O objetivo do estudo é avaliar a importância das características de um líder na gestão de curso de Ensino Superior. Gestores de curso de Ensino Superior indicam que sentem falta de um comprometimento dos professores para que as decisões não recaiam apenas sobre eles, enquanto os professores universitários não enxergam essa necessidade, sentem um distanciamento do gestor para com os professores e entendem que cabe ao coordenador do curso tomar as decisões, pois esta é sua função, e ele precisa ter características de liderança para poder lidar com a função.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão. Liderança. Ensino Superior.

RESUMEN: *La gestión es el acto de gestionar o administrar y está directamente relacionada con la capacidad de liderazgo del gerente. Muchos entienden que el conocimiento específico en su área es suficiente para gestionar un curso, pero este proceso implica una necesidad de gestión de personas, lo que se puede facilitar si el directivo busca información en la literatura para poder actuar en este rol. El objetivo del estudio es evaluar la importancia de las características de un líder en la gestión de un curso de Educación Superior. Los gestores de cursos de educación superior señalan que sienten una falta de compromiso por parte de los profesores para que las decisiones no recaigan únicamente en ellos, mientras que los profesores universitarios no ven esta necesidad, sienten un distanciamiento entre el gestor y los profesores y entienden que depende de ellos. el coordinador del curso toma las decisiones, ya que este es su rol, y necesita tener características de liderazgo para poder manejar el rol.*

PALABRAS CLAVE: *Gestión. Liderazgo. Enseñanza Superior.*

¹ Centro Universitário Adventista de São Paulo (UNASP), Engenheiro Coelho – SP – Brasil. Mestre em Fisioterapia, Programa de Pós-Graduação MBA em Gestão EAD e Tutoria Online. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6642-3557>. E-mail: ricardocos.fisio@gmail.com

ABSTRACT: *Management is the act of managing or administering and is directly related to the manager's leadership capacity. Many understand that specific knowledge in their area is enough to manage a course, but this process involves a need to manage people, which can be facilitated if the manager seeks information in the literature to be able to act in this role. The objective of the study is to evaluate the importance of the characteristics of a leader in the management of a Higher Education course. Higher education course managers indicate that they feel a lack of commitment from the professors so that decisions do not fall only on them, while university professors do not see this need, feel a distance between the manager and the professors and understand that it is up to the coordinator the course makes the decisions, as this is his role, and he needs to have leadership characteristics to be able to handle the role.*

KEYWORDS: *Management. Leadership. Higher Education.*

Introdução

A gestão, por definição, é o ato de gerir ou administrar e está diretamente relacionada com a capacidade de liderança do gestor. Para se alcançar os objetivos traçados em uma instituição é necessário ter conhecimento dos processos que envolvem a rotina da instituição, identificando todos os dados e informações que possam ser relevantes para se explorar todo potencial dos funcionários. Essa é a chamada gestão de conhecimento. Este tipo de gestão é fundamental para o fracasso ou sucesso de um gestor, pois ele pode ser o melhor líder e administrador do ramo, mas sem conhecimento da instituição e do público alvo tornará a empreitada mais complexa e demorada (ARGENTA, 2011).

Liderança é definida de muitas formas por muitos autores, como sendo, por exemplo, o mais importante fato singular para atingir soluções ou então o processo de dar propósito ao esforço coletivo provocando o desejo de todos em se esforçar para atingir um objetivo. É vista ainda como um fenômeno de construção social no qual o líder interage com seus liderados. Por isso que é tão importante que o líder tenha influência sobre seus liderados, descrito como a habilidade de induzir o outro a seguir a sua orientação (BENEVIDES, 2010).

O Ensino Superior tem sofrido alterações na sua estrutura ao longo dos últimos anos, deixando de lado a aparência de Universidades como formadoras de profissionais para um mercado carente e se tornando um negócio financeiro. Uma sociedade repleta de informações e de conhecimento diversificado e heterogêneo começa a ceder alunos dos mais variados modelos educacionais para as universidades graças aos programas governamentais de incentivo a educação superior (COLOMBO; RODRIGUES, 2011).

As Universidades têm hoje uma massificação do ensino e uma mercadorização da instituição, pautada em um ensino que busca a economia, eficiência e eficácia, respostas à curto

prazo e mais publicações, tornando assim a instituição em um formato empreendedor e empresarialista. Com isso, o trabalho do gestor sofre influência, tendo este uma preocupação em equilibrar o acesso alargado ao nível superior com um ensino de qualidade, sabendo lidar com as pressões sofridas pela reitoria da universidade em render resultados sem deixar que essa agilidade interfira na qualidade de ensino oferecida aos alunos, através dos materiais necessários nas aulas ou da formação dos professores (SANTOS; PEREIRA; LOPES, 2018).

Não há um modelo único de coordenação, pois as atitudes e posturas de um coordenador serão diferentes de acordo com a necessidade que o momento lhe apresenta, mas algumas características são fundamentais em qualquer momento da gestão: responsabilidade, ética, comprometimento, pontualidade, profissionalismo, assiduidade, bom relacionamento, estas são algumas das competências pessoais, que por definição é a capacidade de compreender uma determinada situação e reagir adequadamente frente a ela, de um coordenador de curso (ARGENTA, 2011).

Como lidar com os aspectos acima citados? Justamente neste contexto que é importante o gestor ter características de um líder, pois para alguns ser líder é uma arte (BENEVIDES, 2010). Todo ser humano é um administrador, alguns administram empresas, outros Universidades, outros a casa ou sua própria vida. Mas ao gestor de um curso de Ensino Superior não cabe ser um administrador, mas possuir características de liderança que lhe proporcionam uma capacitação maior na tomada de decisões e uma segurança em suas ações que são capazes de fazer com que os professores do curso ou até mesmo os alunos o enxerguem com admiração por realizar o seu trabalho com maestria. Essas características podem ser aprendidas com a prática gestora, podem ser da própria pessoa que nasce com determinadas facilidades, mas é fundamental que um gestor que se encontre neste patamar esteja sempre buscando conhecimento na literatura especializada para cada vez se aperfeiçoar mais na função.

O objetivo geral do estudo é avaliar a importância das características de um líder na gestão de curso de Ensino Superior. De forma específica, se busca contextualizar as características necessárias para um cargo de liderança ou gestão de curso do Ensino Superior, averiguar o conhecimento prévio do gestor de um curso de Ensino Superior sobre as características de liderança e, verificar a atualização do gestor em seus conhecimentos após nomeação para este cargo.

É importante realizar esta pesquisa, pois muitos gestores entendem que basta conhecimento específico em sua área para gerir um curso. Mas este processo vai além de planejar uma matriz curricular, e passa por uma necessidade de gerir pessoas. Este trabalho

pode ser facilitado se o gestor buscar informações na literatura para poder atuar nesta função da melhor forma.

Materiais e Métodos

Optou-se por seguir a metodologia de uma pesquisa exploratória, qualitativa, do tipo bibliográfica, que permite obter conhecimento geral e aproximado de fatos ou situações e a essência e significados trazidos nos artigos científicos capazes de responder ao objeto de pesquisa.

A pesquisa foi realizada durante os meses de agosto de 2018 a setembro de 2021, nas bases de dados Scielo e no Google Acadêmico, em busca de trabalhos acadêmicos publicados após apresentação de tese de mestrado ou doutorado, além de trabalhos de conclusão de curso na área estudada. Como critérios de inclusão foram estabelecidos: artigos com resumos disponíveis on-line; artigos que abordam sobre gestão no ensino superior; publicação nos últimos dez anos, disponíveis nos idiomas inglês, espanhol ou português. Os critérios de exclusão foram: artigos disponíveis nas bases de dados sem resumos; artigos cujos resumos não abordam o tema em questão. A busca e seleção dos artigos foram realizadas utilizando os descritores: liderança, gestão, Ensino Superior, educação. Após a busca dos artigos foram utilizados no trabalho apenas os dez artigos que tiveram maior identificação com o tema do trabalho de acordo com as normas publicativas.

Também foram selecionados os principais livros de liderança e gestão publicados por autores reconhecidos na área, que estiveram entre os mais lidos e vendidos neste período.

Resultados

Relatos de professores que tem essa experiência de gerir um curso de Ensino Superior indicam que eles sentem falta de um comprometimento dos demais professores para que as decisões não recaiam apenas sobre eles, mas que um colegiado seria mais eficaz, afinal as ideias e perspectivas dos demais professores enriqueceriam o processo gestor. Por outro lado, os professores universitários não enxergam essa necessidade, sentem um distanciamento da coordenação do curso de Ensino Superior para com os professores e entendem que cabe ao gestor do curso tomar as decisões, pois esta é sua função. Claro que a grande maioria destes professores universitários se formam com o objetivo de lecionar, muitos não tem o objetivo de se tornarem gestores, isso acaba acontecendo mediante a necessidade da universidade que

enxerga neste professor um perfil de gestor. Mas nem sempre essa visão está correta, não é incomum ver gestores de curso superior que não estão preparados para a função ou a realizam com desgosto pelo excesso de trabalho, reuniões exaustivas e constantes, além da ausência de sala de aula, que é onde ele realmente gostaria de estar (SANTOS; PEREIRA; LOPES, 2018).

Uma explicação para essa falta de interação entre professores e gestores é a falta de capacidade motivacional que o gestor do curso possui para assim poder alcançar os resultados em equipe solicitados pela instituição. O coordenador de um curso superior se envolve muito mais em uma gama de atividades administrativas como participação de reuniões com os demais coordenadores de curso da Universidade, elaboração de propostas para o curso que gerencia, solicitações referentes a componentes curriculares, cumprimento do calendário acadêmico, coordenar o processo de matrícula, verificar requerimentos de mudança de curso, firmar termos de compromissos de estágio, coordenar o projeto pedagógico do curso. Assim, ele tem a necessidade de ter um elevado conhecimento de leis relacionadas à educação e regulamentos internos da Universidade, de forma que muitas vezes esse excesso de atividades gerenciais não lhe permite ter tempo para acompanhar os professores e suas tarefas, seu crescimento, sua didática, seu cumprimento do projeto pedagógico, ou simplesmente para conversar e ouvir o que estes profissionais tem a dizer e contribuir para o crescimento do curso (BENEVIDES, 2010).

Vale ressaltar que essa falta de desejo de um professor em almejar a coordenação de um curso de Ensino Superior pode estar relacionada à pressão da função, que causa por diversas vezes desgastes entre instituição e gestor e acaba recaindo entre gestor e professores, se este não souber cobrar seus profissionais pode acabar descontando neles a sua insatisfação ou raiva pela cobrança que foi ocasionada pela universidade. Visto que esse gestor comprovadamente tem muita influência sobre os professores, se ele souber lidar com as cobranças e pressões que recebe sem que isso respingue no colegiado, poderá usar essa influência para alcançar resultados benéficos, utilizando uma cobrança superior para motivar os professores a atingirem metas estabelecidas ou a colaborarem para o crescimento de um projeto. Isso estará diretamente relacionado ao crescimento do curso, pois se há uma grande quantidade de bons professores com aulas que motivem os alunos, isso será um marketing positivo para a Universidade e novos alunos surgirão justamente porque ouvirem boas referências da universidade e da qualidade de aulas dos professores (BENEVIDES, 2010).

Essa falta de vontade em gerir um curso de Ensino Superior não é generalizada pelo motivo administrativo, pois muitos dos professores relatam que gostam de participar da coordenação de projetos pedagógicos, como cursos de extensão, workshops e congressos. Na

verdade é nesses momentos que eles se sentem parte integrante do planejamento acadêmico e se sentem valorizados pelo investimento que a instituição está tendo em sua capacitação, além de serem momentos de confraternização com os demais profissionais que se tornam raros devido à correria de suas atribuições diárias. Relatam, ainda, que preferem gerir tarefas de curto prazo por se tratarem de projetos mais rápidos e de menor pressão e responsabilidade (SANTOS; PEREIRA; LOPES, 2018).

Discussão

A educação é entendida como o processo de criação, inovação e apropriação da cultura, sendo assim, as instituições educacionais se tornam o espaço privilegiado de produção e transformação do saber, tendo elas a responsabilidade de formar profissionais participativos, criativos e críticos (DOURADO, 2012).

Talvez você já tenha escutado o termo “gestão da educação” que é definido por como uma contextualização do processo político-administrativo por meio do qual a prática da educação é organizada, orientada e viabilizada. Ao longo de muitos anos acreditou-se que os problemas da gestão educacional eram meramente administrativos de forma que se usava a concepção da administração empresarial como parâmetro para gerir uma instituição educacional, mas é necessário levar em consideração que a gestão da educação pondera os valores, as especificidades e singularidades de um ambiente educacional, possuindo assim diferenças com relação à administração capitalista, portanto seus interesses não são apenas diferentes como antagonísticos (DOURADO, 2012).

Por esse motivo que um gestor educacional não deve apenas possuir características de um administrador de empresas, mas ter conhecimento do ambiente educacional, considerando aqui a já citada gestão do conhecimento. O gestor de um curso superior não deve ser apenas uma pessoa experiente na profissão e que tenha grande capacidade teórica, mas deve ter atitudes que gerem uma integração em teoria e prática, mas alguém que seja capaz de realizar interações entre educador e educando, de forma que isso possa gerar um benefício na formação de ambos (ARGENTA, 2011).

Algumas outras características são necessárias, a competência é uma delas, pois ela está diretamente relacionada à capacidade de resolver problemas com eficácia, eficiência e efetividade. Mas além da competência é necessário comprometimento, pois o verdadeiro compromisso inspira e atrai pessoas, elas sentem que o gestor tem convicção do que está fazendo. É comum vermos pessoas que trabalham bem, porém não são comprometidas com seu

trabalho, e é justamente esse compromisso que diferencia um profissional bom e um espetacular, entre uma empresa que sobrevive e uma empresa que lucra, entre uma Universidade que se sustenta e uma que cresce (MAXWELL, 2000).

Saber se comunicar também é uma característica importante, pois as pessoas não lhe seguirão, não lhe obedecerão se não entenderem o que está querendo passar a elas, se não compreenderem claramente suas ordens. No mundo digital em que as redes sociais têm alcançado cada vez mais adeptos, os chamados *influencers* têm obtido sucesso em suas plataformas digitais pela capacidade de comunicação que possuem, pelas informações que passam, e isso lhes dá mais seguidores. Portanto, líderes precisam saber se comunicar, pois, é dessa forma que terão a condição de captar mais pessoas para seguirem suas ideias e crenças. Considerando o mundo universitário, onde as universidades precisam captar estudantes, o líder comunicador pode ser de grande valia (MAXWELL, 2000).

Ter coragem é uma qualidade para poucos líderes. Não nos referimos à coragem relacionada à bravura ou a ser forte em frente ao perigo e buscar aventuras, mas a outra definição desta palavra, que afirma que ser corajoso, é ter um espírito forte para enfrentar situações emocionais difíceis. O cargo de liderança sempre apresenta situações complexas, momentos delicados e que exigirá decisões corajosas. Alguns têm receio de arriscar e podem inibir um crescimento, pois uma função de liderança não lhe dá coragem, mas ter coragem pode lhe dar esta função. Discernimento é a capacidade de encontrar a origem do problema, o que pode depender tanto de raciocínio lógico quanto de intuição, essa característica imprescindível pode facilitar a resolução de problemas (MAXWELL, 2000).

O gestor também deve ter iniciativa, pois esta qualidade é esperada pelos seus superiores que não esperam que um líder fique esperando ordens, mas que veja uma necessidade e tome uma atitude para solucionar a questão. É comum que maus líderes não ouçam as pessoas ao seu redor, e um gestor precisa saber ouvir e filtrar as críticas, sugestões, a fim de buscar a melhor solução para o crescimento do curso (MAXWELL, 2000).

Um líder eficiente precisa ter atitude positiva, não deve ser uma pessoa pessimista, sempre reclamando dos fatos, dos professores, dos superiores, da universidade, mas pensar sempre de forma positiva em cada situação, por pior que ela seja algo de bom pode ser tirado como lição. Visualizar um problema e pensar essa situação desafiadora pode tornar seu esforço uma vitória para a instituição (NOGUEIRA; CUNHA, 2018).

Nem é preciso salientar a importância de um gestor ser responsável, não deixar que fatores externos comprometam sua eficiência, saber separar as questões pessoais das profissionais ainda mais quando trabalha com familiares ou amigos, assumir suas funções, suas

atitudes, suas decisões e ter humildade para assumir erros quando acontecerem. Mas liderar também é ser responsável pelas atitudes dos outros, das pessoas que estão sob seu comando, por isso que é importante uma supervisão desses profissionais, pois qualquer erro que eles cometerem recaí sobre a responsabilidade do gestor que os lidera. Um líder ou gestor precisa ter visão, saber que os fatos fazem parte de um plano global, não pode pensar no dia de hoje sem refletir sobre o amanhã, sobre os planos futuros para o curso, sem se preocupar com as finanças futuras do curso, planejar é fundamental para todo gestor, um planejamento de curto, médio e longo prazo, de forma que ele poderá estipular metas a serem alcançadas em cada momento e ir assim evidenciando o progresso de seu trabalho e da equipe que coordena (MAXWELL, 2000).

Muitos autores relacionam a liderança como uma influência, e esta é realmente uma característica central de um líder, pois se um gestor de curso possui influência suficiente sobre os educadores a ponto de eles acreditarem que precisam seguir uma linha educacional que possa vir em desencontro ao que o gestor vinha realizando por anos. Ou, ainda, que o educando possa compreender que as técnicas de ensino de sua instituição possam não ser tão avançadas quanto da outra universidade que possui mais recursos financeiros, porém esse déficit tecnológico pode ser compensado com estudos direcionados para a realidade daquele aluno em questão, são métodos que necessitam de uma influência do gestor (BENEVIDES, 2010).

Líderes são agentes de mudança, e essa frase por si só já demonstra como um gestor deve agir para que ele possa ser a mudança necessária que a universidade carece. Claro que a liderança é intrínseca e para muitos não se faz um líder, ele nasce líder. Mas para Costa e Castanheira (2015, p. 17-20), a liderança pode ocorrer de três formas:

- Líder nato: é aquele que já nasce com perfil de liderança. A criança que já comanda as brincadeiras, que organiza os amiguinhos nos jogos, baseada na teoria dos traços que pressupõe que há características que indicam um líder e cabe aos investigadores encontrarem essas pessoas para as colocarem na função certa para liderar uma instituição;
- Líder treinado: este tipo de liderança é conquistado pelo esforço, pelo aprendizado, ele é formado e preparado para uma função. Um superior enxerga em seu funcionário um potencial de liderança e a treina para assumir seu lugar ou a função de outra pessoa que se desligou ou se desligará da empresa. Assim, não nasce com a liderança imputada em suas ações, mas desenvolve para que dê o seu melhor em prol da instituição.
- Líder ajustável: independente de a liderança ser nata ou aprendida, o líder precisa se ajustar as situações que lhe são impostas. Em sua rotina, uma série de questões surgem e precisam ser superadas, ser flexível para se ajustar a essas modificações é necessário, pois o líder muito rígido e inflexível não dura muito tempo na função em um mundo globalizado de constantes modificações.

Benevides (2010) também comenta que existem dois tipos de líderes: o democrático e o autocrático ou centralizador, e as suas ações dizem muito sobre o sucesso ou fracasso da liderança, pois o líder que apenas delega e direciona às ações tende a ter um fracasso maior do que o líder que participa e persuade os seus liderados.

Segundo o autor, o líder democrático divide a tarefa da liderança, não fica sobrecarregado, mas incentiva a participação de sua equipe em todos os projetos, instiga-os a participarem com suas opiniões, não se sente ameaçado por seus liderados. Existem líderes que não capacitam ou delegam com receio de que haja um destaque de um professor e este possa a vir conquistar o seu lugar na coordenação do curso ou na direção de uma empresa, mas o bom líder democrático sabe de seu potencial e acredita em sua competência, portanto, não precisa temer, mas sim, desenvolver seus liderados, pois isso tende a fazer com que uma equipe tenha melhores rendimentos maior produtividade. Por sua vez o líder autocrático tende a controlar todas as decisões, a centralizar as ordens, o que pode ocorrer por uma insegurança do líder em confiar que determinada tarefa não saia do seu agrado e por isso prefere fazer por si só, ou por insegurança e temor de destacar um funcionário que possa substituí-lo. Assim, acaba tendo uma postura menos inclusiva e mais autoritária, controle absoluto que prejudica o rendimento de uma equipe, que não desenvolve seus liderados, que impede o crescimento da instituição que trabalha. A compreensão dessas características e atitudes pode ser crucial para o bom desenvolvimento gestor de um curso superior (BENEVIDES, 2010).

O relacionamento do gestor com os alunos, professores, funcionários, reitores é de grande importância não somente para que o próprio gestor tenha sucesso profissional, mas para que o curso caminhe de forma tranquila. A educabilidade entra nesse processo de duas formas, primeiro com a educação do gestor em saber tratar todas as pessoas da mesma forma e com respeito, e em um segundo momento, a postura do gestor em estar disposto a se educar, a crescer com o contato com outras pessoas, sejam elas alunos ou professores, sempre terá uma oportunidade de aprender e crescer como pessoa e gestor. Ainda dentro do conceito de relacionar-se, o gestor deve ser prestativo, estar sempre disposto a auxiliar fazendo o que for necessário ao momento e a situação e não se esquivar de determinado trabalho porque aquilo não é de sua função, entra aqui um pouco de autodisciplina para saber que a primeira pessoa que você lidera é você mesmo, e muitas vezes, palavras podem ser evitadas de serem ditas para o bem do grupo. É neste momento que cabe outra característica fundamental para um gestor, o foco. Estar focado em alcançar seu objetivo, em conquistar seu resultado, todos tem pontos fortes e fracos, o segredo é concentrar a maioria dos esforços em seus pontos fortes, pois foram

eles que levaram o gestor até esta posição, e é isso que a reitoria espera dele, e deixar um pouco de tempo para lidar com seus pontos fracos e novidades (MAXWELL, 2000).

Liderar um curso não é apenas conhecer e extrair de seu grupo de professores o melhor deles, mas ser capaz de conhecer as suas forças e fraquezas, maximizando as forças e minimizando as fraquezas, saber o que quer e como quer, saber se comunicar e agregar forças para atingir seus objetivos. Mas acima de tudo ter paixão pelo que faz, essa é a essência em trabalhar com educação (ARGENTA, 2011).

Considerações finais

Muitas pessoas chegam a um cargo de gestão por indicações, por méritos dentro de uma linha de trabalho, por tempo de trabalho em determinada empresa, mas nem sempre possuem qualificações para exercer essa função que não é apenas um cargo dentro de um ramo de atividade, mas é uma função que pode causar um crescimento da instituição ou pode causar na falência da mesma.

Neste estudo ficou claro que o gestor de um curso de Ensino Superior precisa ter características de liderança para poder lidar com a função, que exige uma qualificação profissional, experiência na área do curso, mas também algumas qualidades que irão fazer com que o gestor possa lidar com mais tranquilidade e facilidade com a pressão exercida pelos seus superiores em prol de resultados. Dentre as características que proporcionam a condição de se adequar às modificações que surgem no decorrer do tempo e lidar com os alunos e suas expectativas, também influencia ter um bom relacionamento com todos, ter uma postura de gestor que não apenas colaborar para o crescimento da universidade, mas também que seus alunos o olhem como um espelho e vejam nele um exemplo de profissional a ser seguido.

Para futuros estudos seria importante que mais pesquisas se debruçassem nessas características de um gestor, pois esse assunto é mais abordado em livros escritos por autores independentes, o que para muitos são qualidades citadas baseadas em opiniões de pessoas pela sua experiência no ramo. Dessa forma, em artigos científicos não encontramos muitas citações, e dentro da pesquisa científica é necessário que se tenha um aprofundamento bibliográfico para que a pesquisa tenha mais credibilidade.

REFERÊNCIAS

ARGENTA, C. A. L. **Gestão de Instituições de Ensino superior privadas e a competência necessária aos coordenadores de curso**: Desafios e sugestões. 2011. Tese (Doutorado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2011. Disponível em: <https://repositorio.pucsp.br/bitstream/handle/9612/1/Christiane%20Amaral%20Lunkes%20Argenta.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2022.

BENEVIDES, V. L. A. **Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros**. 2010. Tese (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/8000>. Acesso em: 15 fev. 2021.

COLOMBO, S. S.; RODRIGUES, G. M. **Desafios da Gestão Universitária Contemporânea**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2011.

COSTA, J. A.; CASTANHEIRA, P. A liderança na gestão das escolas: Contributos de análise organizacional. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 31, n. 1, p. 13-44, 2015. Disponível em: <https://www.seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/58912>. Acesso em: 21 abr. 2021.

DOURADO, L. F. **Gestão em educação escolar**. Cuiabá, MT: UFMT; Rede e-Tec Brasil, 2012.

MAXWELL, J. C. **As 21 irrefutáveis qualidades de um líder**. São Paulo: Editora Mundo Cristão, 2000.

NOGUEIRA, V. O.; CUNHA, I. C. K. O. Validação de conteúdo do perfil de competências de enfermeiros gestores de ensino superior. **Revista Cuidarte**, v. 9, n. 1, p. 1998-2006, 2018. Disponível em: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2216-09732018000101998&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt. Acesso em: 19 abr. 2021.

SANTOS, C. C.; PEREIRA, F.; LOPES, A. Experiências da Gestão Acadêmica da Docência Universitária. **Revista Educação e Realidade**, v. 43, n. 3, p. 989-1008, jul./set. 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/edreal/a/cQ3ZyFSk84Yph4XnDw66Y6h/?lang=pt&format=html>. Acesso em: 11 mar. 2021.

Como referenciar este artigo

SANTOS, R. C. O. Gestão do Ensino Superior: As características de um líder. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 26, n. 00, e022121, jan./dez. 2022. e-ISSN: 1519-9029. DOI: <https://doi.org/10.22633/rpge.v26i00.15484>

Submetido em: 10/12/2021

Revisões requeridas em: 16/01/2022

Aprovado em: 23/02/2022

Publicado em: 30/09/2022

Processamento e editoração: Editora Ibero-Americana de Educação.
Revisão, formatação, normalização e tradução.

